2002-2003

ANNUAL REPORT

MARKETING FRESHWATER FISH CORPORATION

BUILDING Marketing Strength For Canada's Freshwater Fishers

Canada

TABLE OF CONTENTS

Page 1 President's Report
Page 2 Corporate Profile
Page 3 Highlights and Accomplishments
Page 4 Strategic Directions
Page 8 Ten-Year Financial Summary
Page 9 How Fishers are Paid
Page 10 Product Deliveries and Financial Returns to Fishers by Species
Page 11 Financial Statements
Page 20 Corporate Governance

LETTER OF TRANSFER

FROM CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS TO MINISTER OF FISHERIES AND OCEANS

Honourable Robert Thibault
Government of Canada
Minister of Fisheries and Oceans
Suite 1570
200 Kent Street
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

Dear Mr. Thibault:

We are pleased to submit the Corporation's Annual Report, in accordance with Section 150 of the Financial Administration Act. The Annual Report includes audited financial statements for the fiscal year ending April 30, 2003.

I would like to take this opportunity to thank past Board member Mr. Andrew Bouvier, who completed a nine-year term of loyal service to the Corporation, and wish him well in his future activities. At the same time, the Corporation welcomes its newest Director, Mr. Terry Hansen, appointed to replace Mr. Bouvier as the Saskatchewan member for a three-year term.

The Board of Directors and senior management enable the Corporation to thrive on teamwork made possible by a clear mandate and shared vision, as we continue to build marketing strength for Canada's freshwater fishers.

Respectfully,

Jim Bear

Jim Bear
Chairman of the Board
Scanterbury, Manitoba

PRESIDENT'S REPORT

The past fiscal year was generally very good for our fishers. Total payments reached a new corporate record, with an improvement in most species over the previous year. The three-year moving average for total payments, a newly-defined performance indicator, is now 61% greater than four years ago. These results were achieved largely due to increasing deliveries, high exchange rates, and strong regional markets, particularly for pickerel.

The year was also eventful with new three-year labour contracts successfully negotiated in a spirit of mutual respect and cooperation.

Total sales for the year were 4% lower than last, despite a very strong start. After being up 5% at the half-year mark, sales declined over the last six months due mainly to a sluggish US economy and, in the last quarter, a rapidly declining exchange rate. This latter issue is a serious concern should it persist, as over 60% of all sales are into the American market.

The success of any organization is due in part to the contribution of its employees; I wish to acknowledge the contribution of FFMC's employees to our success. There are definitely challenges ahead, but I am confident that the strategic direction first established three years ago is the right one for this Corporation. There are still many opportunities for improving returns to fishers.

Respectfully,

Robert F. Hand

Robert F. Hand
President and Chief Executive Officer
Winnipeg, Manitoba

CORPORATE PROFILE

Freshwater Fish Marketing Corporation, a self-sustaining federal Crown corporation created in 1969, is the buyer, processor and marketer of freshwater fish from Manitoba, Saskatchewan, Alberta, Northwest Territories, and part of Northwestern Ontario. The Corporation's mandate is to purchase all fish lawfully fished and offered for sale, to create an orderly market, to promote international markets, to increase fish trade, and to increase returns to fishers. Profits, in the form of final payments, are distributed annually to participating fishers.

The Board of Directors, with the President and Chief Executive Officer, govern the Corporation. All eleven positions on the Board are federal Order-in-Council appointments, with five appointed on recommendation of the participating provincial governments. A four-member senior management team assists the President and forty-six full-time staff provide administrative support. In addition, the Corporation employs up to 350 seasonal employees. Thirty-seven contracted agents and three corporate agencies grade and purchase fish at seventy-five delivery points. Approximately 2,760 fishers deliver the product harvested from more than 400 lakes in the region.

Freshwater Fish Marketing Corporation has established a solid reputation for product reliability, quality and safety. The Corporation is a recognized price leader, exercising its mandate for interprovincial and international trade and marketing. It has a leadership position in the U.S. walleye market, and is the largest supplier of whitefish in Finland, whitefish caviar in Sweden and Finland, and northern pike in France.

We will provide a working environment that recognizes employee value and fosters innovation and respect.

HIGHLIGHTS & ACCOMPLISHMENTS

MARKETING AND SALES

- Total sales of $65.7 million were just short of the record set the previous year.
- A continuing sluggish US economy and rapidly declining exchange rate in the fourth quarter reversed a strong sales start experienced in the first half of the year.
- Average market prices were generally lower for all species, with the noted exceptions of pickerel and fresh whitefish prices.
- The drop-off in sales resulted in higher year-end inventories. However, these are manageable and will be brought into line in a timely manner.

FISHER RETURNS

- Total payments (initial and final) available to fishers (net of freight) at $41.1 million set a new corporate record. This is the third consecutive year whereby returns to fishers have exceeded $40 million.
- In aggregate, initial payments were $1.7 million greater than 2001/2002 due to increased deliveries and higher delivery prices set for pickerel.
- Initial payments were greater for most species with the exceptions of northern pike and perch, both of which had lower deliveries.
- Initial payments were also greater for most regions, with the exception of the Northwest Territories, the only major region to experience a volume decrease.
- Final payments in aggregate were $1.2 million less than 2001/2002. All species incurred a decline in final payments but when initial and final payments are combined, most species pools did at least as well as the previous year.

FINANCIAL ISSUES

- The net income of $6.2 million was 16% lower than last year.
- Most of the market-related gains for pickerel had been paid to fishers through higher initial prices, which also impacted the overall net income.
- Costs were higher in several areas, notably employee-related benefits, inventory storage costs and bad debt expense. There was also a first-time charge related to Employment Insurance Premiums on final payments for fishers, and a one-time superannuation provision to resolve a longstanding issue.

We will be open, honest and accountable.

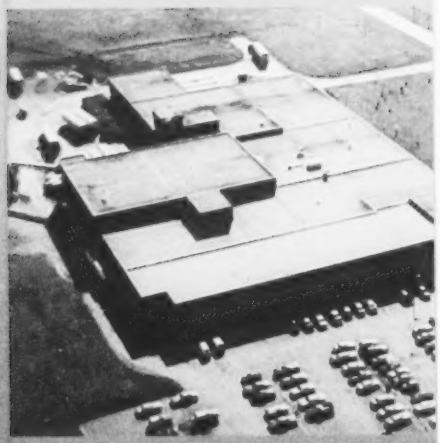
STRATEGIC DIRECTIONS

OUR MISSION

"TO BE THE LEADING MARKETER OF FRESHWATER FISH PRODUCTS, RESPECTED AND RECOGNIZED FOR HIGH-QUALITY, DEPENDABLE SUPPLY, EXCELLENT CUSTOMER VALUE AND INCREASING RETURNS TO FISHERS."

The 2002/2003 fiscal period was the second full year of operation under the Corporation's Strategic Directions plan. This continues to be a dynamic process founded on firmly-established corporate core values. The program maintains a consistent focus on three key objectives: sustaining market leadership, increasing returns to fishers, and earning respect and recognition.

STRATEGIC DIRECTIONS



TOOLS FOR GROWTH

The Corporation employs various techniques to implement its Strategic Directions plan.

First, we establish a framework for a successful future by building on our strengths and capitalizing on opportunities. For example, in 2002/2003:

- An opportunity to supply quality carp roe to a recently-developed niche market was ramped up to over 50 tonnes through effective production planning.
- The Corporation has redefined its approach to capitalize on fresh fish as a potential growth opportunity. Fresh whitefish fillets were produced for the first time for the retail market.
- Alternatives were pursued for boning northern pike fillets, to maintain the French market, and allow FFMC to expand market opportunities in North America.

Second, we work effectively with our partners, encouraging ownership in goal achievement. To this end:

- The Corporation has involved Board members, brokers and customers in marketing workshops.
- Both fishers and agents were well-represented in the Fish Quality workshop that resulted in FFMC's Lake-to-Plate initiatives.
- FFMC senior management and field staff, and our colleagues in Manitoba Conservation meet semi-annually to discuss cooperative efforts to better serve fishers.

Finally, adoption of the strategic initiative process is driving organizational change. Strategic initiatives are non-routine, clearly-defined actions or projects that contribute directly to achieving the goals identified in the Strategic Directions plan.

Measurable results are defined for each initiative, so performance can be evaluated to determine if initiatives will continue, require modification or be abandoned. In this manner, the Corporation continually improves its operations and takes advantage of new opportunities. Strategic goals and initiatives are discussed in the following sections.

We will strive to exceed customer expectations for quality, service and reliability.

1. SUSTAINING MARKET LEADERSHIP

Our goal: To be the supplier of choice in the markets we serve based on quality, service and reliability.

STRATEGIC INITIATIVES

Whitefish: New Market / Product Development
- Customer-focused workshops launched new marketing initiative
- Market research undertaken in key markets
- Created new point-of-sale material
- Developed processing capacity for boned whitefish

Northern Pike
- Introduced boned fillets into the French market

Promotional Initiatives
- Produced a new promotional video for whitefish: *Fresh From Under The Ice*
- Designed and created a new portable Tradeshow Display
- Walleye promotion "Roadshow" used to generate market pull in major US market

Regional Processing
- Progress continued with proponents of a processing plant in Saskatchewan
- Established a business plan for a Hay River pilot plant for whitefish fillets
- Preliminary discussions were held with several other potential partners

PERFORMANCE INDICATORS

Consumer surveys were conducted by Probe Research in 2001 to determine whether FFMC was the supplier of choice with regard to service, quality and reliability. That survey established a baseline of customer satisfaction; it will be repeated at three-year intervals, with the next one planned for 2004, in order to assess progress with respect to these benchmarks.

We will be vigilant in all we do to ensure the sustainability of the inland fishery.

STRATEGIC DIRECTION

2. GENERATING INCREASING RETURNS TO FISHERS

Our goal: To increase total returns to fishers, thereby enhancing the benefits to them and their communities.

STRATEGIC INITIATIVES

Continuous Process Improvement
- Whole fish grading system installed to enhance filleting yields
- Improved mechanical scaling replaced hand-scaling on three lines
- Alternative machines for pin-bone removal were tested, with one selected to become part of a new mechanized whitefish processing line

Fish Quality Program
- Fish Quality Workshop consolidated stakeholder input to help establish "best practices" for fish handling
- Fresh Fish Production Coordinator was hired
- Training/upgrading for fishers and graders
- Enhanced internal 3-way communications to support more efficient fresh sales and processing production planning
- Experimented with fresh sales packing at delivery points (reduce cost and handling)
- Published the inaugural issue of a Fish Quality newsletter, distributed to fishers

Packaging Cost Initiative
- All packaging materials/uses have been catalogued
- Standardization of packaging
- Identification of savings

Finance and Administration
- Produced a monthly Contribution Analysis to help guide market decisions
- Monthly Productivity Measurement report monitors labour efficiency
- An Internal Audit focusing on control of inventory was completed

PERFORMANCE INDICATORS

"Returns to fishers", defined as initial payments (net of freight) plus final payments, has been used as a simple, obvious performance indicator. Returns to fishers have been reported in aggregate and by species pool since April 30, 2000 (see page 10).

This year an index of returns to fishers, in the form of a three-year moving average, was developed to:
- Clearly show trends over time, while moderating the effect of year-to-year variations
- Smooth out environmental cycles
- Account for inventory carry-over (i.e. fish caught in one year can be sold in the next)

In addition, the distribution of fisher returns will be expressed by reporting the percentage of all fishers who saw an increase, a decrease, or no change in individual returns compared to the previous year. This cannot be included in the Annual Report, since the process of determining individual distribution of final payments takes until October. This performance measure will be reported in the Corporation's second Quarterly Report each year.

We will treat everyone fairly and with respect.

3. EARNING RESPECT AND RECOGNITION

Our goal: To earn support for the Corporation's mandate from a majority of the commercial fishers we serve.

Employee Recognition
30 YEARS SERVICE

Gerald Bell

Grant Warren

Mel Proceviat

Randy Kavitch

Vic Franco

STRATEGIC INITIATIVES

Strengthened Fisher Relations
Board members and senior management attended various fisher association meetings, including:
- Great Slave Lake fishery conference
- Semi-annual meetings of Lake Winnipeg Commercial Fishermen's Advisory Committee
- Lake Manitoba Fishermen's Association Annual Meeting
- Alberta Commercial Fishermen's Association annual meeting
- Saskatchewan Cooperative Fisheries Ltd. annual meeting
- Numerous local meetings

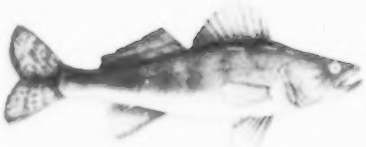
Broadened Government and Public Relations
- Dialogue with provincial resource regulators was strengthened by the institution of a semi-annual operations meeting with Manitoba Conservation
- Government support and input secured for the Fisher Profile Survey

Enhanced Customer and Employee Relations
- Customers and brokers were invited to participate in various workshops on marketing initiatives
- Fishers and agents were involved in a workshop leading to the establishment of a Lake-to-Plate program
- The Corporation again recognized employees for past service (nine employees reached the 25-year mark and five achieved 30 years of service)
- Three-year collective agreements were established with both unions

Internship Program
- A program to improve Aboriginal representation within corporate management was implemented
- Two Aboriginal management interns were hired for the program

PERFORMANCE INDICATORS

Performance indicators in this area are necessarily qualitative, not available through routine business reporting. Special effort through organized surveys will be required. Sufficient support was assembled in 2002/2003 to permit the fisher profile survey project to go ahead in 2003/2004.



TEN YEAR FINANCIAL SUMMARY

FISCAL YEAR ENDED APRIL 30, 2003 (All amounts in millions of dollars)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	**2003**
Sales	$38.8	$43.7	$47.1	$43.0	$43.0	$50.7	$54.9	$61.9	$68.2	**$65.7**
Net Income Before Final Payments	$3.3	$4.5	$2.7	$0.2	$2.1	$5.6	$4.3	$6.8	$7.4	**$6.2**
Initial Payments To Fishers	$18.6	$24.8	$30.3	$25.4	$22.1	$27.9	$34.2	$36.7	$35.9	**$37.7**
Net Income Plus Initial Payments To Fishers	$21.9	$29.3	$33.0	$25.6	$24.2	$33.5	$38.5	$43.5	$43.3	**$43.9**
Accounts Receivable - Trade	$3.6	$4.2	$4.5	$4.6	$3.4	$4.8	$5.8	$6.3	$7.4	**$7.4**
Inventory – Finished Fish Products	$2.8	$3.5	$6.7	$7.0	$4.7	$5.0	$8.8	$12.2	$10.9	**$13.7**
Inventory – Packaging Material and Parts	$1.0	$0.9	$1.1	$1.1	$1.1	$0.8	$0.8	$0.9	$0.8	**$0.9**
Capital Assets – Net Book Value	$7.3	$7.6	$7.5	$7.0	$6.1	$6.3	$6.5	$6.2	$6.7	**$6.9**
Loans Payable	$6.6	$7.0	$11.1	$13.2	$7.1	$5.8	$10.9	$12.1	$11.5	**$14.0**
Retained Earnings*	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	$4.2	**$4.2**

***Retained Earnings**

Over the years, the Corporation has gradually established a "retained earnings" balance totaling $4.2 million. This total (commonly known by fish producers as the "reserve fund") was accumulated through deductions from earnings generated from the sale of fish between 1980 and 1994. In 1994, when retained earnings reached $4.2 million, deductions were stopped. These retained earnings are used by the Corporation to finance operations and inventories of fish, and reduce the Corporation's dependency on external financing from banks, thereby enabling the Corporation to reduce annual interest charges. Although $4.2 million in retained earnings is low for a business the size of FFMC, it provides some security against unexpected downturns in the market or extremely serious financial setbacks.

Above all, we will be governed by our responsibilities to fishers.

HOW FISHERS ARE PAID

The Freshwater Fish Marketing Act mandates the Corporation to purchase all commercially caught fish in Manitoba, Saskatchewan, Alberta, the Northwest Territories and part of Northwestern Ontario. The Act enables the Corporation to establish a payment structure that provides initial and final payments under a "pool" system where receipts and costs are allocated or "pooled" by fish species to determine final payments.

Generally, initial prices are set for each species by estimating its market value, subtracting its projected processing and operating costs and withholding a contingency amount. An exception is exercised when the Corporation is developing new markets for underutilized species. Then, initial prices are set at above-justified levels for limited quantities to secure production for testing new markets.

The Corporation's practice is to set initial prices for all species at levels designed to promote a full fishery in all regions. Higher volumes generally, including lower-value species, help develop markets, maximize efficiencies and contribute to fixed costs for the benefit of all fishers.

Initial prices may be adjusted during the fiscal year to reflect changing market conditions. Most commonly, a temporary delivery premium may be offered for a given species to encourage fishers to harvest when prices are strong or when there is an urgent need to meet a customer's requirement.

At the end of the fiscal year, after the annual audit by the Auditor General's Office, the Corporation determines final payments from the pooled receipts. A final payment is recommended when sales revenues exceed all direct and allocated costs for a given species.

The following table (page 10) provides a ten-year history of pool results.

PRODUCT DELIVERIES &
FINANCIAL RETURNS TO FISHERS BY SPECIES

TEN YEAR SUMMARY (1994-2003), FISCAL YEAR ENDED APRIL 30

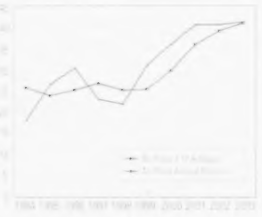
Initial and Final Payments in Millions of Dollars (Current Dollars)

[1] Delivered Weight - Round Equivalent Weight (millions of kilograms)
[2] Price/Round Kg. - Based on Initial Payment plus Final Payment
[3] Initial Payments - Net of Freight
[4] Three Year Moving Average of Total Payments

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Pickerel										
Delivered weight[1]	3.0	3.0	3.1	2.6	2.8	3.7	4.6	5.7	5.1	5.1
Price/Round Kg.[2]	$2.97	$4.00	$4.42	$3.50	$3.61	$4.38	$4.28	$4.19	$4.45	$4.65
Initial Payment[3]	$6.8	$8.2	$11.6	$9.0	$8.7	$13.0	$17.3	$19.6	$16.8	$18.2
Final Payment	$2.1	$3.8	$2.1	$0.1	$1.4	$3.2	$2.4	$4.3	$5.9	$5.5
Total Payment	$8.9	$12.0	$13.7	$9.1	$10.1	$16.2	$19.7	$23.9	$22.7	$23.7
3 Yr. Moving Avg.[4]	$12.2	$11.5	$11.5	$11.6	$11.0	$11.8	$15.3	$20.9	$22.1	$23.4
Whitefish										
Delivered weight[1]	5.0	6.3	6.4	6.4	5.5	5.3	5.6	6.5	6.8	7.0
Price/Round Kg.[2]	$0.68	$0.97	$0.98	$0.92	$0.91	$1.09	$1.27	$1.43	$1.16	$1.19
Initial Payment[3]	$3.0	$6.1	$6.2	$5.9	$5.0	$5.0	$6.2	$7.8	$7.9	$8.3
Final Payment	$0.4	$0.0	$0.1	$0.0	$0.0	$0.8	$0.9	$1.5	$0.0	$0.0
Total Payment	$3.4	$6.1	$6.3	$5.9	$5.0	$5.8	$7.1	$9.3	$7.9	$8.3
3 Yr. Moving Avg.[4]	$4.3	$4.5	$5.3	$6.1	$5.7	$5.6	$6.0	$7.4	$8.1	$8.5
Northern Pike										
Delivered weight[1]	2.1	1.9	2.5	2.4	2.4	2.7	2.8	2.6	2.5	2.4
Price/Round Kg.[2]	$0.67	$0.68	$0.72	$0.67	$0.67	$0.81	$0.82	$0.85	$0.80	$0.71
Initial Payment[3]	$1.4	$1.3	$1.8	$1.6	$1.6	$1.9	$2.0	$1.9	$1.8	$1.7
Final Payment	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.3	$0.3	$0.3	$0.2	$0.0
Total Payment	$1.4	$1.3	$1.8	$1.6	$1.6	$2.2	$2.3	$2.2	$2.0	$1.7
3 Yr. Moving Avg.[4]	$2.6	$1.8	$1.5	$1.6	$1.7	$1.8	$2.0	$2.2	$2.2	$2.0
Sauger										
Delivered weight[1]	1.5	1.7	1.3	1.1	1.0	1.1	1.0	0.6	0.7	0.8
Price/Round Kg.[2]	$1.93	$2.71	$3.62	$2.91	$2.50	$3.55	$3.20	$3.33	$4.14	$3.88
Initial Payment[3]	$2.5	$4.3	$4.2	$3.2	$2.0	$2.9	$2.8	$1.6	$2.2	$2.5
Final Payment	$0.4	$0.3	$0.5	$0.0	$0.5	$1.0	$0.4	$0.4	$0.7	$0.6
Total Payment	$2.9	$4.6	$4.7	$3.2	$2.5	$3.9	$3.2	$2.0	$2.9	$3.1
3 Yr. Moving Avg.[4]	$4.2	$3.9	$4.1	$4.2	$3.5	$3.2	$3.2	$3.0	$2.7	$2.7
Mullet										
Delivered weight[1]	1.1	0.9	3.7	4.7	3.7	3.9	5.8	5.4	5.0	5.4
Price/Round Kg.[2]	$0.36	$0.44	$0.30	$0.28	$0.27	$0.28	$0.29	$0.28	$0.28	$0.26
Initial Payment[3]	$0.4	$0.4	$1.1	$1.3	$1.0	$1.1	$1.7	$1.5	$1.4	$1.4
Final Payment	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0
Total Payment	$0.4	$0.4	$1.1	$1.3	$1.0	$1.1	$1.7	$1.5	$1.4	$1.4
3 Yr. Moving Avg.[4]	$0.7	$0.4	$0.6	$0.9	$1.1	$1.1	$1.3	$1.4	$1.5	$1.4
Perch										
Delivered weight[1]	0.1	0.4	0.5	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.6	0.5
Price/Round Kg.[2]	$4.00	$4.00	$3.60	$3.00	$4.50	$5.50	$5.50	$4.50	$4.50	$3.60
Initial Payment[3]	$0.4	$1.3	$1.8	$0.9	$0.7	$0.8	$0.8	$0.6	$2.2	$1.8
Final Payment	$0.0	$0.3	$0.0	$0.0	$0.2	$0.3	$0.3	$0.3	$0.5	$0.0
Total Payment	$0.4	$1.6	$1.8	$0.9	$0.9	$1.1	$1.1	$0.9	$2.7	$1.8
3 Yr. Moving Avg.[4]	$0.9	$0.9	$1.3	$1.4	$1.2	$1.0	$1.0	$1.0	$1.6	$1.8
Other										
Delivered weight[1]	1.2	1.0	1.2	1.6	1.2	1.3	1.3	1.3	1.3	1.6
Price/Round Kg.[2]	$0.67	$0.60	$0.83	$0.69	$0.67	$0.54	$0.62	$0.62	$0.77	$0.69
Initial Payment[3]	$0.7	$0.5	$1.0	$1.0	$0.8	$0.7	$0.8	$0.8	$0.9	$1.0
Final Payment	$0.1	$0.1	$0.0	$0.1	$0.0	$0.0	$0.0	$0.0	$0.1	$0.1
Total Payment	$0.8	$0.6	$1.0	$1.1	$0.8	$0.7	$0.8	$0.8	$1.0	$1.1
3 Yr. Moving Avg.[4]	$0.9	$0.7	$0.8	$0.9	$1.0	$0.9	$0.8	$0.8	$0.9	$1.0
All Pools										
Delivered weight[1]	14.0	15.2	18.7	19.1	16.8	18.2	21.3	22.3	22.0	22.8
Price/Round Kg.[2]	$1.30	$1.75	$1.63	$1.21	$1.30	$1.70	$1.69	$1.82	$1.85	$1.80
Initial Payment[3]	$15.2	$22.1	$27.7	$22.9	$19.8	$25.4	$31.6	$33.8	$33.2	$34.9
Final Payment	$3.0	$4.5	$2.7	$0.2	$2.1	$5.6	$4.3	$6.8	$7.4	$6.2
Total Payment	$18.2	$26.6	$30.4	$23.1	$21.9	$31.0	$35.9	$40.6	$40.6	$41.1
3 Yr. Moving Avg.[4]	$25.7	$23.8	$25.1	$26.7	$25.1	$25.3	$29.6	$35.8	$39.0	$40.8

TOTAL PAYMENTS:
MOVING 3 YR. AVERAGE

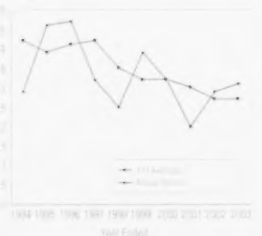
All Species



The moving three-year average for total returns net of freight has been introduced this year. This index helps to show real trends in the fisheries because:

- It moderates the effect of year-to-year variations in catch
- It smooths out environmental cycles
- It accounts for fish that may be purchased in one year and sold in the next

Sauger Pool



For example, sharp year-over-year increases in sauger returns seen in 1995, 1999 and 2002 may mask an overall declining trend.

Whitefish Pool

Likewise, sudden downturns in whitefish returns in 1998 and 2002 can make it difficult to appreciate an overall rising trend in returns clearly shown by the moving 3 yr. average.

April 30, 2003

FINANCIAL STATEMENTS

MANAGEMENT'S REPORT

MANAGEMENT'S RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL STATEMENTS

The accompanying financial statements of Freshwater Fish Marketing Corporation and all information in this annual report are the responsibility of the Corporation's management and have been reviewed and approved by the Board of Directors. The financial statements include some amounts, such as the allowance for doubtful accounts receivable and the write-down of inventory, that are necessarily based on management's best estimates and judgement.

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. Financial information presented elsewhere in the annual report is consistent with that contained in the financial statements.

In discharging its responsibility for the integrity and fairness of the financial statements, management maintains financial and management control systems and practices designed to provide reasonable assurance that transactions are authorized, assets are safeguarded and proper records are maintained. The system of internal control is augmented by internal audit studies, which consists of periodic reviews of different aspects of the Corporation's operations.

The Board of Directors is responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board of Directors meets with management and the external auditors on a regular basis. External auditors have full and free access to the Board.

The Corporation's independent external auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the transactions and financial statements of the Corporation and for issuing her report thereon.

Robert F. Hand
President and Chief Executive Officer
Freshwater Fish Marketing Corporation

Gabriella Bradics
Chief Financial Officer
Freshwater Fish Marketing Corporation

Winnipeg, Canada
July 11, 2003

AUDITOR'S REPORT

Auditor General of Canada
Verificatrice générale du Canada

AUDITOR'S REPORT

To the Minister of Fisheries and Oceans

I have audited the balance sheet of Freshwater Fish Marketing Corporation as at April 30, 2003, and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at April 30, 2003 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Freshwater Fish Marketing Act* and the by-laws of the Corporation.

John D. McCullough, CA
Principal
For the Auditor General of Canada

Winnipeg, Canada
July 11, 2003

BALANCE SHEET

As at April 30, 2003 (in thousands of dollars)	**2003**	2002
ASSETS		
Current		
Cash	$ 133	$ 143
Accounts receivable	7,149	7,678
Inventories (Note 3)	14,595	11,704
Prepaid expenses	61	277
	21,938	19,802
Capital assets (Note 4)	6,876	6,689
	$ 28,814	**$ 26,491**
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 4,478	$ 3,416
Provision for final payments to fishers	6,183	7,403
Loans payable (Note 5)	14,000	11,519
	24,661	22,338
RETAINED EARNINGS		
Retained earnings	4,153	4,153
	$ 28,814	**$ 26,491**

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Board:

Jim Bear
Chairman

Robert Christianson
Director

FINANCIAL STATEMENTS

STATEMENT OF OPERATIONS AND RETAINED EARNINGS

For the Year Ended April 30, 2003 (in thousands of dollars)	**2003**	2002
OPERATIONS		
Sales (Note 6)		
Export (Note 7)	$ 52,539	$ 54,113
Domestic	13,147	14,346
	65,686	68,459
Cost of sales		
Opening inventory of finished fish products	10,862	12,209
Add fish purchases and processing expenses:		
Initial payments to fishers	37,710	35,941
Salaries, wages and benefits (Note 8)	8,519	7,622
Packing allowances and agency operating costs	5,565	5,131
Packaging and storage	3,141	2,978
Utilities and property taxes	1,273	1,432
Amortization of production assets	824	1,089
Repairs and maintenance	765	707
Other	391	425
	69,050	67,534
Less ending inventory of finished fish products (Note 3)	(13,682)	(10,862)
	55,368	56,672
Gross profit on operations	**10,318**	**11,787**
Marketing and administrative expenses		
Salaries and benefits (Note 8)	2,067	1,862
Interest (Note 7)	153	934
Data processing, office and professional services	673	719
Amortization of administration assets	229	277
Advertising and promotion	272	300
Meeting fees and expenses	143	147
Other	598	145
	4,135	4,384
Income before provision for final payments to fishers	**6,183**	**7,403**
Provision for final payments to fishers	6,183	7,403
Net income for the year (Note 9)	-	-
Retained earnings at beginning of the year	4,153	4,153
Retained earnings at end of the year	**$ 4,153**	**$ 4,153**

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

STATEMENT OF CASH FLOWS

For the Year Ended April 30, 2003 (in thousands of dollars)	**2003**	2002
CASH PROVIDED BY (used for)		
Operating activities		
Net income for the year	$ -	$ -
Add (deduct) items not affecting cash		
Amortization	1,368	1,366
Loss on sale of capital assets	49	20
Net changes in non-cash working capital balances relating to operations	(1,084)	(108)
(Decrease) increase in provision for final payments to fishers	(1,220)	628
Cash (used for) provided by operations	**(887)**	**1,906**
Investing activities		
Additions to capital assets	(1,607)	(1,881)
Proceeds on sale of capital assets	3	-
Cash used for investing activities	**(1,604)**	**(1,881)**
Financing activities		
Increase (decrease) in loans payable	2,481	(627)
Cash provided by (used for) provided by financing activities	**2,481**	**(627)**
Decrease in cash during the year	**(10)**	**(602)**
Cash at beginning of year	143	745
Cash at end of year	**$ 133**	**$ 143**

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Fiscal Year Ended April 30, 2003

1. AUTHORITY, OPERATIONS AND OBJECTIVES

The Corporation was established in 1969 by the *Freshwater Fish Marketing Act* for the purpose of marketing and trading in fish, fish products, and fish by-products in and outside of Canada. The Corporation is required to purchase all fish legally caught in the freshwater region, which encompasses the provinces of Alberta, Saskatchewan, Manitoba, parts of northwestern Ontario, and the Northwest Territories. Participation of these provinces and territory was established by agreement with the Government of Canada.

The Corporation is an agent Crown corporation named in Part I of Schedule III of the *Financial Administration Act*. The Corporation is required to conduct its operations on a self-sustaining basis without appropriations from Parliament and the total borrowings of the Corporation may not exceed $24 million.

The Corporation has the exclusive right to trade and market the products of the commercial fishery on an interprovincial and export basis, and it exercises that right with the objectives of marketing fish in an orderly manner, maximizing returns to fishers, promoting international markets, and increasing interprovincial and export trade in fish, fish products, and fish by-products.

The Corporation is a prescribed federal Crown corporation for tax purposes and is subject to federal income and large corporations taxes under the *Income Tax Act*.

2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

Inventories

Finished fish products are recorded at the actual cost of fish purchases throughout the year plus the average actual cost for direct labour and overhead directly related to processing. At year-end, finished fish products are valued at the lower of cost and net realizable value. Packaging material and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost.

Amortization

Amortization is based on the estimated useful lives of the assets using the following methods and annual rates:

Buildings	- Lake stations	Straight-line	5-10%
	- Plant	Straight-line	2 1/2%
Equipment	- Machinery and office equipment	Declining balance	10-40%
	- Automotive	Declining balance	30%
Fresh fish delivery tubs		Straight-line	10%
Vessels		Straight-line	6 2/3%

The costs for systems under development and plant assets being upgraded or purchased, but that are not yet operational, are charged to construction in progress. When the assets become operational, the cost is transferred to the appropriate capital asset classification and amortized accordingly.

Payments to fishers and retained earnings
The Corporation purchases fish at initial prices established by the Board of Directors based upon operational forecasts prepared by the Corporation and the cost of such purchases is included in the cost of sales. Final payments to fishers, if any, are approved by the Board of Directors after the end of the year, based on the results of operations for the year, and are excluded from the cost of sales. The final payments are made in respect of products sold during the year and therefore are charged to operations of the current year. After the final payments are established, any remaining income for the year is recorded as retained earnings.

Foreign currency translation
Foreign currency transactions are translated into Canadian dollars at the exchange rate in effect at the time of the transactions. Amounts receivable and payable denominated in a foreign currency are translated into Canadian dollars at the year-end exchange rate. Foreign exchange gains and losses incurred on the settlement of amounts receivable and payable denominated in a foreign currency are included, on a net basis, as a component of export sales and interest expense, respectively.

Pension plan
Employees of the Corporation participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The employees and the Corporation are both required to contribute to the cost of the plan. The Corporation's contributions are expensed on a current year basis and represent the total pension obligations of the Corporation. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

Use of Estimates
Financial statements prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles require management to make estimates and judgements that affect the amounts and disclosures reported in the financial statements. The more significant areas requiring the use of management estimates are related to the allowance for doubtful accounts and the provision to reduce all slow moving or unsellable finished fish inventories to their estimated net realizable value. Actual results may differ from those estimated, although management does not believe that any differences would materially affect the Corporation's financial position or reported results of its operations.

3. INVENTORIES (in thousands of dollars)

	2003	2002
Finished fish products	$ 13,682	$ 10,862
Packaging material and supplies	913	842
	$ 14,595	$ 11,704

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Fiscal Year Ended April 30, 2003

4. CAPITAL ASSETS (in thousands of dollars)

	2003			2002
	Cost	Accumulated Amortization	Net Book Value	Net Book Value
Land	$ 336	$ -	$ 336	$ 336
Buildings	7,561	5,230	2,331	2,529
Equipment	18,100	14,655	3,445	3,081
Fresh fish delivery tubs	767	354	413	415
Vessels	477	253	224	235
Construction in progress	127	-	127	93
	$ 27,368	$ 20,492	$ 6,876	$ 6,689

5. LOANS PAYABLE (in thousands of dollars)

	2003	2002
Promissory note	$ -	$ 3,919
Bankers acceptances	14,000	7,600
	$ 14,000	$ 11,519

The bankers acceptances are unsecured, bear interest at 3.30% (2002 – 2.29%) and mature on May 2, 2003.

6. SALES COMMISSIONS

During the year, the Corporation paid commissions of $1,000,393 (2002 - $1,097,066) to sales agents, which are netted against sales in the statement of operations and retained earnings. Included in that amount is $927,101 (2002 - $991,657) of commissions paid to foreign sales agents.

7. FOREIGN CURRENCY RISK AND EXCHANGE GAINS AND LOSSES

Foreign currency risk is the risk that changes in exchange rates between the Canadian dollar and foreign currencies may adversely affect the Corporation's operating and financial results. The Corporation generates a significant portion of its sales in U.S. dollars and does not use derivative financial instruments to hedge its exposure to this foreign currency risk.

Export sales includes a net foreign exchange loss of $1,079,335 incurred on the settlement of amounts receivable denominated in U.S. dollars during the year (2002 - net foreign exchange gain of $286,792). Interest expense includes a net foreign exchange gain of $342,736 incurred on the settlement of amounts payable denominated in U.S. dollars during the year (2002 - net foreign exchange loss of $264,842).

8. PENSION PLAN

The Corporation's share of the total contributions paid to the employee pension plan for the current year was $673,758 (2002 - $567,404).

9. INCOME TAXES

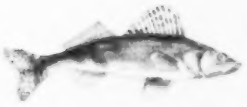
The Corporation is eligible to deduct for tax purposes a portion of its capital cost allowance, and accordingly, has no taxable income for the year (2002 - nil). At April 30, 2003 the estimate of the excess of undepreciated capital cost over the net book value of capital assets amounted to $2,100,000 (2002 actual - $1,971,000) which can be used to reduce future years' taxable income. No amount has been recorded in the financial statements with respect to this excess amount since it is unlikely that any future income tax benefits will be realized.

10. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

Cash, accounts receivable, accounts payable and accrued liabilities, provision for final payments to fishers, and loans payable are valued at their carrying values on the balance sheet, which are reasonable estimates of fair value due to the relatively short period to maturity of the financial instruments.

11. COMPARATIVE FIGURES

Certain 2002 comparative figures have been restated to conform with the current year's presentation.



A Board of eleven Directors, including the President and Chief Executive Officer, governs the Corporation. All Board positions are federal Order-in-Council appointments, with five appointed on recommendation of the participating provincial governments. During the 2002/2003 fiscal year, seven Directors were fishers and five were Aboriginal. The Board believes this composition reflects the geographical scope, interests and well-being of its multicultural stakeholders. It is the Board's strongly-held view that a majority of its members should always be active fishers representative of the various regions.

During the year, Board members exercised their liaison role with all levels of government and fisher association stakeholders by attending numerous private and public meetings, conferences and information sessions in the provinces and communities they represent.

CORPORATE GOVERNANCE

The Corporation's Board members met six times in Winnipeg during the fiscal year. The main purpose of four meetings was to review corporate results for each quarter. A Quarterly Report is provided to stakeholders highlighting key financial results and commenting on the progress of fisheries across the FFMC region. The fifth session was held in July 2002 to review and approve the Annual Report for 2001/2002. A sixth special session was devoted to a review of the 2003/2004 forecasts and budget, and approval of the Corporate Plan submitted to the Treasury Board.

The Board considered eight applications under the new Export Dealers Licence policy and approved three, while renewing one other.

Chairman Jim Bear, several Board members and FFMC senior management made a presentation to new Minister of Fisheries and Oceans, Honourable Robert Thibault, in September 2002. Robert T. Kristjanson and Bert Buckley attended the Whitefish Marketing Workshop in June 2002, while Irvin Constant participated in a two-day Fish Quality Workshop last summer.

Chairman Jim Bear attended numerous meetings with fishers and community leaders, including: Saskatchewan Cooperative Fisheries Ltd., the Minister of Conservation for Manitoba, the Northwest Territories Fishermen's Federation, the Saskatchewan Minister of the Environment and Resource Management, Chief Easter of the Chemawawin Band Council, Chief Alex McDougall from Wasagamach Band Council, and Island Lake Tribal Council.

Major conferences attended included the Great Slave Lake Fishery Conference (NWT), Alberta Commercial Fishermen's Association annual meeting, Saskatchewan Cooperative Fisheries Ltd. annual meeting, Lake Manitoba Fishermen's Association annual meeting, and the Aboriginal Economic Renewal Initiative - Commercial Fishermen's Conference in Sault Ste. Marie, Ontario.

Saskatchewan Director Mr. Andrew Bouvier completed 9 years of service on the Board at the end of 2002, and was replaced by Mr. Terry Hansen of Beauval, Saskatchewan. Mr. Hansen was a commercial fisher from 1975-90, and comes from a family that has fished commercially for three generations. He is committed to the protection of the environment and to a productive fishing industry.

BOARD OF DIRECTORS

Jim Bear
Chairman of the Board
Scanterbury, Manitoba
Occupation: Political Advisor, Southeast Tribal Council
Served on FFMC Board: 2 years

Robert F. Hand
President and Chief Executive Officer
Winnipeg, Manitoba
Served on FFMC Board: 3.5 years

Robert T. Kristjanson
Gimli, Manitoba
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 5 years

Irvin Constant
The Pas, Manitoba
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 7 years

Gordon McDougall
Ashern, Manitoba
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 7 years

James R. Favel
Île-à-la-Crosse, Saskatchewan
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 4.5 years

Ed Isfeld
Winnipeg Beach, Manitoba
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 13 years

David McArthur
Lac La Biche, Alberta
Occupation: Executive Director, Alberta Commercial Fishermen's Association
Served on FFMC Board: 22 years

Bert Buckley
Hay River, Northwest Territories
Occupation: Fisher and President of the NWT Fishermen's Federation
Served on FFMC Board: 4 years

Andrew Bouvier
Île-à-la-Crosse, Saskatchewan
Occupation: Fisher
Served on FFMC Board: 9 years
(term complete)

Terry Hansen
Beauval, Saskatchewan
Occupation: Heavy Duty Mechanic
Served on FFMC Board: 6 months
(new member)

CORPORATE Officers

Robert F. Hand
President and Chief Executive Officer
Email: bob.hand@freshwaterfish.com

Gabriella Bradics
Chief Financial Officer
Email: gabriella.bradics@freshwaterfish.com

Gerald F. Malone
Vice-President, Marketing
Email: gerry.malone@freshwaterfish.com

Stephen Kendall
Vice-President, Operations
Email: stephen.kendall@freshwaterfish.com

1199 Plessis Road . Winnipeg . Manitoba . Canada . R2C 3L4 . Phone (204) 983-6600 . Fax (204) 983-6497
www.freshwaterfish.com

Printed in Canada 06-03-1376

2002-2003

RAPPORT ANNUEL

OFFICE DE DU POISSON D'EAU DOUCE COMMERCIALISATION

BÂTIR DES FORCES DE COMMERCIALISATION

pour les pêcheurs d'eau douce du Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Page 1 Rapport du président-directeur général

Page 2 Profil de l'Office

Page 3 Faits saillants et réalisations

Page 4 Orientations stratégiques

Page 8 Sommaire financier des dix dernières années

Page 9 Rémunération des pêcheurs

Page 10 Livraisons des produits et bénéfices aux pêcheurs par espèces

Page 11 États financiers

Page 20 Régie de l'entreprise

LETTRE DE TRANSFERT

Du président du conseil d'administration au ministre des Pêches et Océans

L'Honorable Robert Thibault
Gouvernement du Canada
Ministre des Pêches et Océans
200, rue Kent – Bureau 1570
Ottawa (Ontario)
K1A 0E6

Monsieur le ministre,

Nous avons le plaisir de vous soumettre le Rapport annuel de l'Office conformément à l'article 150 de la Loi sur l'administration financière. Le Rapport annuel comprend les états financiers vérifiés de l'exercice terminé le 30 avril 2003.

J'aimerais prendre l'occasion pour remercier un ancien membre du conseil d'administration, monsieur Andrew Bouvier, qui a terminé un mandat de neuf années de fidèle service à l'Office et lui souhaiter bon succès dans ses prochaines activités. Du même coup, l'Office souhaite la bienvenue à un nouveau membre du conseil, monsieur Terry Hansen, nommé comme représentant de la Saskatchewan pour un mandat de trois ans, qui remplace monsieur Bouvier.

Les membres du conseil d'administration et les membres de la haute direction permettent à l'Office de réussir en travaillant en équipe avec un mandat clair et une vision commune afin de continuer à bâtir des forces de commercialisation pour les pêcheurs d'eau douce du Canada.

Avec respect,

Le Président du Conseil d'administration

Jim Bear
Scanterbury (Manitoba)

RAPPORT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'exercice financier qui vient de se terminer a été généralement très bon pour nos pêcheurs. Le total des paiements a atteint un nouveau sommet record pour l'Office, avec une amélioration dans la plupart des catégories d'espèces relativement à l'exercice précédent. La moyenne mobile sur trois ans du total des paiements, un indicateur de rendement nouvellement défini, est maintenant supérieure de 61 % par rapport à il y a quatre ans. Ces résultats ont été atteints en grande partie à cause des augmentations dans les livraisons, un taux de change favorable et de forts marchés régionaux, spécialement pour le doré jaune.

L'année a aussi été marquée par la mise en place de nouvelles conventions collectives de trois ans conclues avec succès dans l'esprit de respect et de coopération mutuels.

Le total des ventes de cet exercice était inférieur de 4 % relativement à l'exercice précédent, malgré un très bon début d'année. Avec des ventes supérieures de 5 % après six mois, elles ont diminué durant la deuxième moitié principalement à cause d'une économie américaine en ralentissement et, durant le dernier trimestre, d'un taux de change en diminution. La diminution des taux de change est d'une préoccupation sérieuse si elle se maintient, car le marché des États-Unis d'Amérique compte pour plus de 60 % des ventes.

Le succès d'une organisation est en partie dû à la contribution de son personnel. Je profite de l'occasion pour souligner la contribution des employés de l'Office à notre succès. Il y a certainement des défis devant nous, mais je suis confiant que les orientations stratégiques premièrement établies il y a trois ans sont les bonnes orientations pour l'Office. Il y a toujours beaucoup d'autres occasions pour améliorer les bénéfices aux pêcheurs.

Avec respect,

Robert F. Hand

Le Président-directeur général
Robert F. Hand
Winnipeg (Manitoba)

PROFIL DE L'OFFICE

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, une société d'État financièrement autonome créée en 1969, achète, transforme et met en marché le poisson d'eau douce du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta, des Territoires du Nord-Ouest et une partie du nord-ouest de l'Ontario. Le mandat de l'Office est l'achat de tout le poisson pris légalement qui est à vendre, la commercialisation ordonnée du poisson, la promotion des marchés internationaux, l'accroissement de la commercialisation du poisson et l'accroissement des bénéfices versés aux pêcheurs. Les bénéfices de l'Office sont versés annuellement aux pêcheurs participants sous forme de paiements définitifs.

L'Office est régi par un conseil d'administration et un président-directeur général. Les onze membres du conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil fédéral; cinq membres sont nommés sur recommandation des gouvernements provinciaux et territorial participants. Une équipe de quatre hauts cadres assistent le président-directeur général dans ses fonctions et 46 personnes à temps plein assurent le soutien administratif. De plus, l'Office compte jusqu'à 350 employés saisonniers. Trente-sept agents d'approvisionnement contractuels et trois agences d'approvisionnement corporatives établissent la qualité du poisson et l'achètent à 75 points de livraison. Environ 2 760 pêcheurs livrent des produits, pris dans plus de 400 lacs de la région.

L'Office de commercialisation du poisson d'eau douce jouit d'une solide réputation basée sur la fiabilité de livraison de produits sains de qualité. L'Office est un chef de file reconnu au niveau des prix, exerçant son droit au commerce et à la commercialisation interprovinciaux et internationaux.

L'Office est un joueur dominant dans le marché américain du doré jaune et le plus gros fournisseur de corégone à la Finlande, de caviar de corégone à la Suède et à la Finlande et de brochet à la France.

Nous mettrons en place un milieu de travail qui reconnaît la valeur des employés et qui favorise l'innovation et le respect.

FAITS SAILLANTS & RÉALISATIONS

COMMERCIALISATION ET VENTES

- Avec un total des ventes de 65,7 millions de $, le sommet record de l'exercice précédent a presque été atteint.
- La continuation du ralentissement de l'économie des États-Unis d'Amérique et la décroissance rapide du cour du dollar américain durant le quatrième trimestre ont renversé la tendance des fortes ventes connue durant les six premiers mois de l'exercice.
- Les prix moyens du marché étaient généralement inférieurs pour toutes les espèces, à l'exception notable des prix du doré jaune et du corégone frais.
- La diminution des ventes a donné comme résultat des stocks supérieurs de fin d'exercice des produits du poisson. Ces augmentations sont, cependant gérables et seront ramenées aux niveaux souhaités de façon opportune.

BÉNÉFICES AUX PÊCHEURS

- Le total des paiements (initiaux et définitifs) pour les pêcheurs (moins les frais de transport) se chiffre à 41,1 millions de $, un sommet record pour l'Office. C'est la troisième année consécutive que les bénéfices versés aux pêcheurs ont dépassé le seuil des 40 millions de $.
- Dans l'ensemble, le total des paiements initiaux était supérieur de 1,7 million de $ relativement à 2001/2002 à cause de l'augmentation des livraisons du doré jaune et de la hausse des prix de livraison pour cette espèce.
- Les paiements initiaux étaient supérieurs pour toutes les espèces, à l'exception du brochet et de la perchaude qui ont tous deux connu des baisses dans les livraisons.
- Les paiements initiaux étaient aussi supérieurs dans la plupart des régions, à l'exception des Territoires du Nord-Ouest, la seule importante région à connaître une diminution des volumes de livraison.
- Dans l'ensemble, le total des paiements définitifs était inférieur de 1,2 million de $ relativement à 2001/2002. Il y a eu une diminution des paiements définitifs pour toutes les espèces; par contre, lorsqu'on ajoute aux paiements initiaux les paiements définitifs, la plupart des catégories d'espèces ont au moins fait aussi bien que durant l'exercice précédent.

QUESTIONS FINANCIÈRES

- Les bénéfices nets de 6,2 millions de $ étaient inférieurs de 16 % relativement à l'exercice précédent.
- La majeure partie des gains provenant des marchés du doré jaune avait été payée aux pêcheurs sous forme de prix initiaux plus élevés, ce qui a aussi eu un effet sur le total des bénéfices nets.
- Les coûts étaient supérieurs dans plusieurs domaines, dont les frais des avantages sociaux des employés, les coûts d'entreposage des stocks des produits du poisson et des provisions pour les mauvaises créances. Il y a aussi eu, pour la première fois, une charge relative aux primes d'assurance-emploi sur les paiements définitifs aux pêcheurs, et une charge unique pour la provision du régime de pension afin de résoudre une question de longue date.

Nous serons ouverts, honnêtes et imputables.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

NOTRE MISSION

« D'ÊTRE LE CHEF DE FILE DE LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DU POISSON D'EAU DOUCE, RESPECTÉ ET RECONNU POUR LA HAUTE QUALITÉ DE SES PRODUITS D'EXCELLENTE VALEUR À SES CLIENTS, POUR SON APPROVISIONNEMENT FIABLE ET POUR SON SOUCI D'AUGMENTER LES BÉNÉFICES VERSÉS AUX PÊCHEURS. »

L'exercice financier 2002/2003 était la deuxième pleine année de fonctionnement sous le plan d'orientations stratégiques de l'Office. Ce plan demeure toujours un processus dynamique fondé sur des valeurs de base corporatives solidement établies. Le programme maintient le cap de façon conséquente sur trois objectifs-clés : soutenir notre leadership commercial, accroître les bénéfices aux pêcheurs et se mériter le respect et la reconnaissance.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

OUTILS DE CROISSANCE

L'Office utilise diverses techniques pour la mise en œuvre de ses orientations stratégiques.

Premièrement, nous avons établi un cadre de travail pour assurer le succès futur en bâtissant sur nos forces et en captant les occasions qui se présentent. Par exemple, en 2002/2003 :

- Une occasion de fournir des œufs de carpe de qualité à un marché de niche nouvellement développé a été captée donnant plus de 50 tonnes de ce produit à travers une planification de production efficace.
- L'Office a redéfini son approche afin de capitaliser sur les produits du poisson frais comme une occasion de croissance potentielle. Des filets frais de corégone ont été produits pour le commerce au détail, une première pour l'Office.
- D'autres alternatives ont été poursuivies dans le désossement des filets de brochet afin de maintenir le marché français et de permettre à l'Office d'augmenter ses occasions de commercialisation en Amérique du Nord.

Deuxièmement, nous avons travaillé de façon efficace avec nos partenaires en encourageant les intéressés à atteindre les buts. À cette fin :

- L'Office a impliqué les membres du conseil d'administration, les représentants de commerce et les clients dans des ateliers de commercialisation.
- Les pêcheurs et les agents ont largement participé à des ateliers de qualité assurée des produits du poisson donnant comme résultat les initiatives de l'Office intitulées « De l'eau à la bouche » (Lake-to-Plate).
- La haute direction de l'Office et le personnel en régions, ainsi que nos collègues de Conservation Manitoba, se rencontrent trimestriellement pour discuter des efforts de collaboration afin de mieux servir les pêcheurs.

Enfin, l'adoption du processus d'initiatives stratégiques mène le changement organisationnel. Les initiatives stratégiques sont des initiatives non structurées, d'actions clairement définies ou de projets qui contribuent directement à atteindre les objectifs identifiés dans le plan d'orientations stratégiques.

Des résultats mesurables sont définis pour chaque initiative, afin d'évaluer les rendements et d'établir si les initiatives seront poursuivies, modifiées ou abandonnées. De cette façon, l'Office améliore continuellement ses opérations et prend avantage de nouvelles occasions. Les objectifs et initiatives stratégiques sont présentés dans les prochaines sections du rapport.

Nous tenterons de devancer les attentes de nos clients quant à la qualité, au service et à la fiabilité.

1. SOUTENIR NOTRE LEADERSHIP COMMERCIAL

Notre objectif : Basé sur la qualité, le service et la fiabilité, d'être le fournisseur de choix dans les marchés que nous desservons.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Corégone : Développement de nouveaux marchés / de nouveaux produits

- Des ateliers centrés sur le client ont permis de lancer une nouvelle initiative commerciale
- Des études de marché ont été entreprises dans les marchés-clés
- Création de nouveau matériel de points de vente
- Développement de la capacité de transformation pour le corégone désossé

Brochet

- Introduction de filets désossés dans le marché français

Initiatives promotionnelles

- Production d'une nouvelle vidéo de promotion : *Fresh From Under The Ice (Frais sous glace)*
- Développement et création d'un kiosque portable pour les foires commerciales
- Tournées de promotion sur le doré jaune utilisées pour encourager la demande dans les principaux marchés des États-Unis d'Amérique

Capacité de transformation au niveau régional

- Des progrès furent enregistrés avec les promoteurs d'une usine de transformation en Saskatchewan
- Préparation d'un plan d'affaires pour l'usine pilote de filets de corégone à Hay River
- Des discussions préliminaires ont eu lieu avec plusieurs partenaires potentiels

INDICATEURS DE RENDEMENT

Des enquêtes auprès des consommateurs ont été menées par Probe Research en 2001 afin de savoir si l'Office était le fournisseur de choix relativement au service, à la qualité et à la fiabilité. Cette enquête a permis d'établir une ligne de base des taux de satisfaction des clients. L'enquête sera entreprise à chaque trois ans, la prochaine étant prévue pour 2004, afin d'aider à évaluer les progrès relativement aux points de référence établis.

Nous serons vigilants dans tout ce que nous entreprenons afin d'assurer une pêche intérieure durable.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2. ACCROÎTRE LES BÉNÉFICES AUX PÊCHEURS

Notre objectif : Augmenter les revenus globaux des pêcheurs, améliorant ainsi les bénéfices aux pêcheurs et à leur communauté.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Amélioration continue des processus
- Un système de classification du poisson entier pour augmenter les rendements de la production de filets
- L'écaillage mécanique améliorée remplace l'écaillage à la main dans trois chaînes de production
- De différents équipements de désossement ont été mis à l'essai, et l'un a été choisi pour faire partie d'une nouvelle chaîne de transformation mécanique du corégone

Programme de qualité du poisson
- Des ateliers sur la qualité du poisson ont consolidé les contributions des intéressés pour aider à l'établissement de « pratiques d'excellence » pour la manutention du poisson
- Le poste de coordinateur de la production du poisson frais a été comblé
- Formation et développement professionnel des pêcheurs et des classificateurs
- Amélioration de la communication interne tri directionnelle pour appuyer les efforts de planification de la commercialisation et de la transformation
- Mise à l'essai de l'emballage de poisson frais aux points de livraison (réduction des coûts et de la manutention)
- Publication du premier numéro du bulletin d'information *Fish Quality* distribué aux pêcheurs

Initiative sur les coûts d'emballage
- Tous les matériaux d'emballage et leurs usages ont été catalogués
- Standardisation des emballages
- Identification des économies

Finance et administration
- Production d'analyses de contributions mensuelles pour aider à la prise de décisions de commercialisation
- Des rapports mensuels sur les indicateurs de productivité font état de l'efficacité de la main-d'œuvre
- Une vérification interne ciblée sur le contrôle des stocks a été terminée

INDICATEURS DE RENDEMENT

« Les bénéfices aux pêcheurs », définis comme les paiements initiaux (moins les frais de transport) plus les paiements définitifs, se sont imposés comme des indicateurs de rendement simples et évidents. Les bénéfices aux pêcheurs ont été présentés globalement et par espèces depuis le 30 avril 2000 (voir page 10).

Cette année, un indice des bénéfices aux pêcheurs, sous la forme d'une moyenne mobile sur trois ans, a été développé afin de :
- Démontrer clairement les tendances à travers le temps en modérant les effets de variations d'année en année
- Atténuer les cycles environnementaux
- Tenir compte des reports de stocks (c'est-à-dire du poisson pris durant l'année vendu l'année suivante)

De plus, la distribution des bénéfices aux pêcheurs sera indiquée en précisant le pourcentage de tous les pêcheurs qui ont connu une hausse, une baisse ou aucun changement de leurs bénéfices individuels relativement à l'exercice précédent. Ceci n'a pas pu être inclus dans le rapport annuel car les calculs de la distribution individuelle ne sont pas terminés avant le mois d'octobre. Cet indicateur de rendement sera présenté annuellement dans le rapport du deuxième trimestre de l'Office.

Nous transigerons avec tout le monde d'une façon juste et avec respect.

3. SE MÉRITER LE RESPECT ET LA RECONNAISSANCE

Notre objectif : Se mériter l'appui au mandat de l'Office par une majorité des pêcheurs commerciaux que nous desservons.

Reconnaissance
30 ANS DE SERVICE

Gerald Bell

Grant Warren

Mel Proceviat

Randy Kavitch

Vic Franco

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Des relations renforcées avec nos pêcheurs
Les membres du conseil d'administration et de la haute direction ont participé à plusieurs assemblées annuelles d'associations de pêcheurs, dont :

- Conférence sur la pêcherie du Grand Lac des Esclaves
- Réunions semestrielles du Comité consultatif des pêcheurs commerciaux du lac Winnipeg
- Assemblée générale annuelle des pêcheurs du lac Manitoba
- Assemblée générale annuelle de l'association des pêcheurs commerciaux de l'Alberta
- Assemblée générale annuelle de la coopérative des pêcheries de la Saskatchewan
- Plusieurs réunions locales

Étendre nos relations avec le public et les gouvernements

- Le dialogue avec les responsables provinciaux de la réglementation des ressources a été renforcé par l'établissement de rencontres semestrielles avec Conservation Manitoba
- Assurance de l'appui et de la participation gouvernementaux à l'enquête sur les profils des pêcheurs

Relations améliorées avec les clients et les employés

- Les clients et les représentants de commerce ont été invités à participer à divers ateliers sur les initiatives de commercialisation
- Les pêcheurs et les agents d'approvisionnement ont été impliqués dans un atelier menant à l'établissement d'un programme « De l'eau à la bouche » (Lake-to-Plate)
- L'Office a encore une fois reconnu ses employés pour leurs années de service (neuf employés ont atteint le sommet de 25 années de service et cinq trente années de service)
- Des conventions collectives sur trois ans ont été conclues avec les deux syndicats

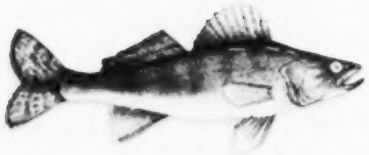
Programme d'internat

- Un programme visant à améliorer la représentation de membres Autochtones au sein de la gérance corporative a été mis en place
- Deux internes Autochtones en gestion ont été embauchés pour ce programme

INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement dans ce domaine sont nécessairement qualitatif et ne sont pas fournis par des rapports d'entreprise ordinaires. Des efforts spéciaux sous forme d'enquête organisée seront nécessaires. Un appui suffisant a été mis en place en 2002/2003 pour permettre au projet d'enquête sur les profils des pêcheurs d'aller de l'avant en 2003/2004.

www.freshwaterfish.com



SOMMAIRE FINANCIER
DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 AVRIL 2003 (Tous les montants en millions de dollars.)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes	38,8$	43,7$	47,1$	43,0$	43,0$	50,7$	54,9$	61,9$	68,2$	65,7$
Bénéfice net avant paiements définitifs	3,3$	4,5$	2,7$	0,2$	2,1$	5,6$	4,3$	6,8$	7,4$	6,2$
Paiements initiaux aux pêcheurs	18,6$	24,8$	30,3$	25,4$	22,1$	27,9$	34,2$	36,7$	35,9$	37,7$
Bénéfice net plus paiements initiaux aux pêcheurs	21,9$	29,3$	33,0$	25,6$	24,2$	33,5$	38,5$	43,5$	43,3$	43,9$
Comptes recevables - Commercialisation	3,6$	4,2$	4,5$	4,6$	3,4$	4,8$	5,8$	6,3$	7,4$	7,4$
Stocks – Produits finis du poisson	2,8$	3,5$	6,7$	7,0$	4,7$	5,0$	8,8$	12,2$	10,9$	13,7$
Stock – Matériaux d'emballage et fournitures	1,0$	0,9$	1,1$	1,1$	1,1$	0,8$	0,8$	0,9$	0,8$	0,9$
Immobilisations – Valeur comptable nette	7,3$	7,6$	7,5$	7,0$	6,1$	6,3$	6,5$	6,2$	6,7$	6,9$
Emprunts	6,6$	7,0$	11,1$	13,2$	7,1$	5,8$	10,9$	12,1$	11,5$	14,0$
Bénéfices non répartis*	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$	4,2$

***Bénéfices non répartis**

Au cours des années, l'Office a graduellement établi un solde de « bénéfices non répartis » totalisant 4,2 millions de $. Cette somme (généralement connue des pêcheurs comme un « fonds de réserve ») a été accumulée de prestations des revenus des ventes de poisson entre 1980 et 1994. En 1994, lorsque les bénéfices non répartis avaient atteint la somme de 4,2 millions de $, l'Office a mis fin à ces prestations. Ces bénéfices non répartis sont utilisés par l'Office pour financer ses opérations et son stock de poisson, et réduit la dépendance de l'Office sur le financement externe provenant des banques, permettant ainsi à l'Office de réduire ses frais annuels de financement. Bien que 4,2 millions de $ soient une petite somme pour une entreprise de la taille de l'Office, les bénéfices non répartis fournissent à l'Office quelque sécurité contre des renversements imprévus du marché ou des reculs financiers très sérieux.

Pardessus tout, nous serons gouvernés par nos responsabilités envers les pêcheurs.

RÉMUNÉRATION DES PÊCHEURS

La *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* donne à l'Office le mandat d'acheter tous les produits de la pêche commerciale en eau douce au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta, dans les Territoires du Nord-Ouest et une partie du nord-ouest de l'Ontario. La loi permet à l'Office d'établir une structure de rémunération qui prévoit des paiements initiaux et des paiements définitifs basés sur un système de « mise en commun » où les recettes et les frais sont affectés ou « mis en commun » par espèces afin d'établir les paiements définitifs.

En règle générale, les prix initiaux sont établis pour chacune des espèces en estimant la valeur marchande du produit, de laquelle sont soustraits les prévisions des frais de transformation et des opérations et en retenant un montant pour les imprévus. Une exception peut être faite lorsque l'Office développe de nouveaux marchés pour des espèces sous-utilisées. Dans un tel cas, les prix initiaux sont fixés à des niveaux supérieurs pour des quantités limitées afin d'assurer des montants suffisants pour des mises à l'essai dans de nouveaux marchés.

L'Office a comme pratique d'établir les prix initiaux de chacune des espèces à des taux qui encouragent la pleine exploitation des pêcheries dans toutes les régions. En général, des volumes plus élevés, même pour les espèces de valeur moindre, aident au développement des marchés, maximisent les efficacités et diminuent les coûts fixes bénéficiant ainsi à tous les pêcheurs.

Les prix initiaux peuvent être ajustés durant l'exercice financier afin de refléter les changements dans les marchés. La plupart du temps, une prime temporaire peut être offerte pour une espèce donnée afin d'encourager les pêcheurs à augmenter leurs prises lorsque les prix sont bons ou lorsqu'il y a un besoin pressant de rencontrer les besoins d'un client.

À la fin de l'exercice financier, après la vérification annuelle par le Bureau du vérificateur général, l'Office établit les paiements définitifs provenant des recettes mises en commun. Un paiement définitif est recommandé lorsque les revenus de ventes sont supérieurs à tous les coûts directs et alloués pour une espèce donnée.

Le tableau suivant (page 10) présente une rétrospective des résultats des dix dernières années.

www.freshwaterfish.com

LIVRAISONS DES PRODUITS
& BÉNÉFICES GLOBAUX AUX PÊCHEURS PAR ESPÈCES

SOMMAIRE DE DIX ANS (1994-2003) POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 30 AVRIL

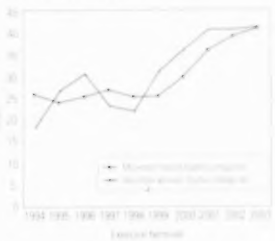
Paiements initiaux et paiements définitifs en millions de dollars (dollars courants)

[1] Livraisons – en équivalence poids entier (millions de kilogrammes)
[2] Prix/kilo entier – basé sur les paiements initiaux plus les paiements définitifs
[3] Paiements initiaux – moins les frais de transport
[4] Moyenne mobile sur trois ans des totaux des paiements

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Doré jaune										
Livraisons[1]	3,0	3,0	3,1	2,6	2,8	3,7	4,6	5,7	5,1	5,1
Prix/kilo entier[2]	2,97$	4,00$	4,42$	3,50$	3,61$	4,38$	4,28$	4,19$	4,45$	4,65$
Paiements initiaux[3]	6,8$	8,2$	11,6$	9,0$	8,7$	13,0$	17,3$	19,6$	16,8$	18,2$
Paiements définitifs	2,1$	3,8$	2,1$	0,1$	1,4$	3,2$	2,4$	4,3$	5,9$	5,5$
Total des paiements	8,9$	12,0$	13,7$	9,1$	10,1$	16,2$	19,7$	23,9$	22,7$	23,7$
Moyenne mobile/3 ans[4]	12,2$	11,5$	11,5$	11,6$	11,0$	11,8$	15,3$	20,9$	22,1$	23,4$
Corégone										
Livraisons[1]	5,0	6,3	6,4	6,4	5,5	5,3	5,6	6,5	6,8	7,0
Prix/kilo entier[2]	0,68$	0,97$	0,98$	0,92$	0,91$	1,09$	1,27$	1,43$	1,16$	1,19$
Paiements initiaux[3]	3,0$	6,1$	6,2$	5,9$	5,0$	5,0$	6,2$	7,8$	7,9$	8,3$
Paiements définitifs	0,4$	0,0$	0,1$	0,0$	0,0$	0,8$	0,9$	1,5$	0,0$	0,0$
Total des paiements	3,4$	6,1$	6,3$	5,9$	5,0$	5,8$	7,1$	9,3$	7,9$	8,3$
Moyenne mobile/3 ans[4]	4,3$	4,5$	5,3$	6,1$	5,7$	5,6$	6,0$	7,4$	8,1$	8,5$
Brochet										
Livraisons[1]	2,1	1,9	2,5	2,4	2,4	2,7	2,8	2,6	2,5	2,4
Prix/kilo entier[2]	0,67$	0,68$	0,72$	0,67$	0,67$	0,81$	0,82$	0,85$	0,80$	0,71$
Paiements initiaux[3]	1,4$	1,3$	1,8$	1,6$	1,6$	1,9$	2,0$	1,9$	1,8$	1,7$
Paiements définitifs	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,3$	0,3$	0,3$	0,2$	0,0$
Total des paiements	1,4$	1,3$	1,8$	1,6$	1,6$	2,2$	2,3$	2,2$	2,0$	1,7$
Moyenne mobile/3 ans[4]	2,6$	1,8$	1,5$	1,6$	1,7$	1,8$	2,0$	2,2$	2,2$	2,0$
Doré noir										
Livraisons[1]	1,5	1,7	1,3	1,1	1,0	1,1	1,0	0,6	0,7	0,8
Prix/kilo entier[2]	1,93$	2,71$	3,62$	2,91$	2,50$	3,55$	3,20$	3,33$	4,14$	3,88$
Paiements initiaux[3]	2,5$	4,3$	4,2$	3,2$	2,0$	2,9$	2,8$	1,6$	2,2$	2,5$
Paiements définitifs	0,4$	0,3$	0,5$	0,0$	0,5$	1,0$	0,4$	0,4$	0,7$	0,6$
Total des paiements	2,9$	4,6$	4,7$	3,2$	2,5$	3,9$	3,2$	2,0$	2,9$	3,1$
Moyenne mobile/3 ans[4]	4,2$	3,9$	4,1$	4,2$	3,5$	3,2$	3,2$	3,0$	2,7$	2,7$
Meunier										
Livraisons[1]	1,1	0,9	3,7	4,7	3,7	3,9	5,8	5,4	5,0	5,4
Prix/kilo entier[2]	0,36$	0,44$	0,30$	0,28$	0,27$	0,28$	0,29$	0,28$	0,28$	0,26$
Paiements initiaux[3]	0,4$	0,4$	1,1$	1,3$	1,0$	1,1$	1,7$	1,5$	1,4$	1,4$
Paiements définitifs	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$
Total des paiements	0,4$	0,4$	1,1$	1,3$	1,0$	1,1$	1,7$	1,5$	1,4$	1,4$
Moyenne mobile/3 ans[4]	0,7$	0,4$	0,6$	0,9$	1,1$	1,1$	1,3$	1,4$	1,5$	1,4$
Perchaude										
Livraisons[1]	0,1	0,4	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,6	0,5
Prix/kilo entier[2]	4,00$	4,00$	3,60$	3,00$	4,50$	5,50$	5,50$	4,50$	4,50$	3,60$
Paiements initiaux[3]	0,4$	1,3$	1,8$	0,9$	0,7$	0,8$	0,8$	0,6$	2,2$	1,8$
Paiements définitifs	0,0$	0,3$	0,0$	0,0$	0,2$	0,3$	0,3$	0,3$	0,5$	0,0$
Total des paiements	0,4$	1,6$	1,8$	0,9$	0,9$	1,1$	1,1$	0,9$	2,7$	1,8$
Moyenne mobile/3 ans[4]	0,9$	0,9$	1,3$	1,4$	1,2$	1,0$	1,0$	1,0$	1,6$	1,8$
Autres espèces										
Livraisons[1]	1,2	1,0	1,2	1,6	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,6
Prix/kilo entier[2]	0,67$	0,60$	0,83$	0,69$	0,67$	0,54$	0,62$	0,62$	0,77$	0,69$
Paiements initiaux[3]	0,7$	0,5$	1,0$	1,0$	0,8$	0,7$	0,8$	0,8$	0,9$	1,0$
Paiements définitifs	0,1$	0,1$	0,0$	0,1$	0,0$	0,0$	0,0$	0,0$	0,1$	0,1$
Total des paiements	0,8$	0,6$	1,0$	1,1$	0,8$	0,7$	0,8$	0,8$	1,0$	1,1$
Moyenne mobile/3 ans[4]	0,9$	0,7$	0,8$	0,9$	1,0$	0,9$	0,8$	0,8$	0,9$	1,0$
Toutes catégories et espèces										
Livraisons[1]	14,0	15,2	18,7	19,1	16,8	18,2	21,3	22,3	22,0	22,8
Prix/kilo entier[2]	1,30$	1,75$	1,63$	1,21$	1,30$	1,70$	1,69$	1,82$	1,85$	1,80$
Paiements initiaux[3]	15,2$	22,1$	27,7$	22,9$	19,8$	25,4$	31,6$	33,8$	33,2$	34,9$
Paiements définitifs	3,0$	4,5$	2,7$	0,2$	2,1$	5,6$	4,3$	6,8$	7,4$	6,2$
Total des paiements	18,2$	26,6$	30,4$	23,1$	21,9$	31,0$	35,9$	40,6$	40,6$	41,1$
Moyenne mobile/3 ans[4]	25,7$	23,8$	25,1$	26,7$	25,1$	25,3$	29,6$	35,8$	39,0$	40,8$

TOTAL DES PAIEMENTS MOYENNE MOBILE SUR TROIS ANS

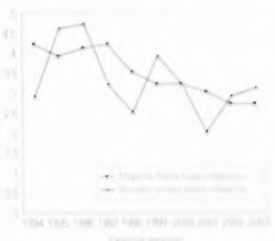
Toutes espèces



Les moyennes mobiles sur trois ans des totaux des revenus versés aux pêcheurs moins les frais de transport ont été introduites cette année. Cet indice aide à présenter les tendances réelles des activités des pêches parce qu'elle :

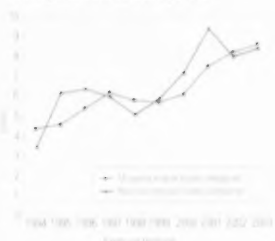
- a un effet modérateur sur les variations des prises d'une année à l'autre
- adoucit les effets des cycles environnementaux
- tient compte des produits du poisson acheté durant un exercice qui sont vendus durant le prochain exercice

Doré noir toutes catégories



Exemple : Des augmentations importantes d'une année à l'autre des prises de doré noir en 1995, 1999 et 2002 peuvent cacher la tendance d'une diminution générale.

Corégone toutes catégories



De la même façon, des baisses soudaines des prises de corégone en 1998 et 2002 peuvent rendre difficile de constater une tendance générale à la hausse démontrée par les moyennes mobiles sur trois ans.

30 avril 2003

ÉTATS FINANCIERS

RAPPORT DE LA DIRECTION

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers ci-joints ainsi que tous les renseignements qui font partie du Rapport annuel de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce sont la responsabilité de la direction. Le Conseil d'administration les a examinés et approuvés. Les états financiers comprennent certains montants, comme la provision pour créances douteuses et la radiation de stocks, qui sont nécessairement fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction.

Les états financiers ont été préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. L'information financière présentés ailleurs dans le Rapport annuel concorde avec celle des états financiers.

En s'acquittant de sa responsabilité en ce qui a trait à l'intégrité et la fidélité des états financiers, la direction maintient des systèmes et des pratiques de contrôle financier et de gestion conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations sont autorisées, que les actifs sont protégés et que des registres appropriés sont tenus. Le système de contrôle interne est complété par des études de vérification interne, qui comprennent des examens périodiques des différents aspects des activités de l'Office.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités en ce qui concerne les rapports financiers et le contrôle interne. Le Conseil d'administration rencontre régulièrement la direction et les vérificateurs externes. Les vérificateurs externes ont libre accès au Conseil d'administration.

Le vérificateur externe indépendant de l'Office, la vérificatrice générale du Canada, vérifie les opérations et les états financiers de l'Office et produit un rapport sur ceux-ci.

Robert F. Hand

Robert F. Hand
Le président-directeur général,
Office de commercialisation
du poisson d'eau douce

Gabriella Bradics

Gabriella Bradics
Chief Financial Officer
Office de commercialisation
du poisson d'eau douce

Winnipeg, Canada
le 11 juillet 2003

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Pêches et des Océans

J'ai vérifié le bilan de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce au 30 avril 2003 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Office. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Office au 30 avril 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de l'Office dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* et aux règlements administratifs de l'Office.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

John D. McCullough, CA
directeur principal

Ottawa, Canada
Le 11 juillet 2003

BILAN

au 30 avril 2003 (en milliers de dollars)	**2003**	2002
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	133 $	143 $
Débiteurs	7 149	7 678
Stocks (note 3)	14 595	11 704
Frais payés d'avance	61	277
	21 938	19 802
Immobilisations (note 4)	6 876	6 689
	28 814 $	**26 491 $**
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	4 478 $	3 416 $
Provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs	6 183	7 403
Emprunts (Note 5)	14 000	11 519
	24 661	22 338
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS		
Bénéfices non répartis (note 5)	4 153	4 153
	28 814 $	**26 491 $**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil :

Jim Bear — Le président

Robert Nelson — Un administrateur

www.freshwaterfish.com

ÉTATS FINANCIERS

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

pour l'exercice terminé le 30 avril 2003 (en milliers de dollars)	**2003**	2002
EXPLOITATION		
Ventes (note 6)		
À l'exportation (note 7)	52 539 $	54 113 $
Au Canada	13 147	14 346
	65 686	68 459
Coût des ventes		
Stocks d'ouverture des produits finis du poisson	10 862	12,209
Ajouter frais d'achat et de transformation du poisson :		
Paiements initiaux aux pêcheurs	37 710	35 941
Salaires, traitements et avantages sociaux (note 8)	8 519	7 622
Indemnités d'empaquetage et frais d'exploitation des agents d'approvisionnement	5 565	5 131
Emballage et stockage	3 141	2 978
Services publics et impôts fonciers	1 273	1 432
Amortissement des immobilisations liées à la production	824	1 089
Réparations et entretien	765	707
Autres	391	425
	69 050	67 534
Moins stocks de clôture des produits finis du poisson (note 3)	(13 682)	(10 862)
	55 368	56 672
Bénéfice brut d'exploitation	**10 318**	**11 787**
Frais de commercialisation et d'administration		
Salaires et avantages sociaux (note 8)	2 067	1 862
Intérêts débiteurs (note 7)	153	934
Traitement informatique, bureau et services professionnels	673	719
Amortissement des immobilisations liées à l'administration	229	277
Publicité et promotion	272	300
Frais et honoraires pour les réunions	143	147
Autres	598	145
	4 135	4 384
Bénéfice avant la provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs	**6,183**	**7 403**
Provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs	6 183	7 403
Bénéfice net pour l'exercice (note 9)	-	-
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	4 153	4 153
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**4 153 $**	**4 153 $**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice terminé le 30 avril 2003 (en milliers de dollars)	**2003**	2002
PROVENANCE (UTILISATION) DE L'ENCAISSE		
Activités d'exploitation		
Bénéfice net de l'exercice	- $	- $
Ajouter (déduire) les éléments sans incidence sur l'encaisse:		
Amortissement	1 368	1 366
Perte sur la vente d'immobilisations	49	20
Variation nette des postes du fonds de roulement hors caisse liés à l'exploitation	(1 084)	(108)
(Diminution) augmentation de la provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs	(1 220)	628
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	**(887)**	**1 906**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Ajouts aux immobilisations	(1 607)	(1 881)
Produit de la vente d'immobilisations	3	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(1 604)**	**(1 881)**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Augmentation (diminution) des emprunts	2 481	(627)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**2 481**	**(627)**
Diminution de l'encaisse au cours de l'exercice	**(10)**	**(602)**
Encaisse au début de l'exercice	143	745
Encaisse à la fin de l'exercice	**133 $**	**143 $**

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Pour l'exercice terminé le 30 avril 2003

1. POUVOIRS, ACTIVITÉS ET OBJECTIFS

L'Office a été constitué en 1969 par la *Loi sur la commercialisation du poisson d'eau douce* en vue de commercialiser, de vendre et d'acheter du poisson d'eau douce ainsi que des produits et des sous-produits du poisson à l'intérieur et à l'extérieur du Canada. L'Office est tenu d'acheter tout le poisson pêché légalement dans les régions d'eau douce, ce qui englobe les provinces de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, des parties du Nord-Ouest de l'Ontario ainsi que des Territoires du Nord-Ouest. La participation de ces provinces et territoires a été établie en vertu d'une entente conclue avec le gouvernement du Canada.

L'Office est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Office est tenu de mener ses opérations tout en étant financièrement autonome, sans crédits parlementaires. L'ensemble de ses emprunts ne peut dépasser 24 millions de dollars.

L'Office bénéficie du droit exclusif de vendre, d'acheter et de commercialiser les produits de la pêche commerciale aux niveaux interprovincial et international et il exerce ce droit en ayant comme objectifs la commercialisation ordonnée du poisson, la maximisation du rendement pour les pêcheurs, la promotion des marchés internationaux et l'accroissement du commerce interprovincial et de l'exportation du poisson ainsi que des produits et sous-produits du poisson.

L'Office est une société d'État fédérale visée par règlement en ce qui a trait à l'impôt fédéral sur les bénéfices et l'impôt des grandes sociétés conformément à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Stocks

Les stocks des produits finis du poisson sont comptabilisés au coût réel des achats du poisson plus le coût réel moyen de la main-d'oeuvre directe et des frais généraux directement liés à la transformation du poisson de l'exercice. À la fin de l'exercice, les produits finis du poisson sont évalués au moindre du prix coûtant et de la valeur de réalisation nette. Les matériaux d'emballage et les fournitures sont évalués au moindre du prix coûtant et de la valeur de remplacement.

Amortissement

L'amortissement est calculé en fonction de la durée prévue d'utilisation des immobilisations, selon les méthodes et les taux annuels suivants :

Bâtiments	- Stations lacustres	Linéaire	5-10 %
	- Usines	Linéaire	2 1/2 %
Matériel	- Machines et matériel de bureau	Dégressif	10-40 %
	- Roulant	Dégressif	30 %
Bacs de livraison du poisson frais		Linéaire	10 %
Bateaux			

Les coûts des systèmes en voie de développement et des immobilisations des usines qui sont améliorées ou achetées, mais qui ne sont pas encore utilisés, sont imputés au poste de la construction en cours. Lorsque les immobilisations sont mises en service, leur coût est viré au poste d'immobilisations approprié et est amorti en conséquence.

Paiements aux pêcheurs et bénéfices non répartis
L'Office achète le poisson à des prix initiaux établis par le Conseil d'administration, qui sont fondés sur des projections opérationnelles que l'Office prépare, et le coût de ces achats est compris dans le coût des ventes. Après la fin de l'exercice, le Conseil établit, s'il y a lieu, les paiements définitifs à verser aux pêcheurs en fonction des résultats d'exploitation de l'exercice et ces paiements sont exclus du coût des ventes. Les paiements définitifs sont effectués à l'égard des produits vendus au cours de l'exercice et sont donc imputés aux résultats de l'exercice. Après que les paiements définitifs ont été établis, tout bénéfice résiduel est enregistré comme bénéfices non répartis.

Conversion des devises
Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens au taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les débiteurs et créditeurs libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux du change en vigueur à la fin de l'exercice. Les gains et pertes de change qui découle du règlement de débiteurs et de créditeurs libellés en devises sont présentés, au net, dans les ventes à l'exportation et les frais d'intérêt, respectivement.

Régime de retraite
Les employés participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique qui est administré par le gouvernement du Canada. Les coûts du Régime sont partagés entre l'Office et ses employés. Les cotisations de l'Office sont passées en charges dans l'exercice et représentent l'obligation totale de l'Office au titre du Régime de retraite. D'après la loi actuelle, l'Office n'est pas tenu de verser une cotisation en cas d'insuffisance actuarielle du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Utilisation des estimations
Les états financiers préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exigent que la direction exerce son jugement et effectue des estimations qui ont une incidence sur les montants et l'information communiquée dans les états financiers. Les secteurs les plus importants qui requièrent l'utilisation d'estimations de la direction sont liés à la provision pour créances douteuses et à la provision concernant la réduction à leur valeur de réalisation estimative nette de tous les stocks de produits finis du poisson difficiles à écouler ou invendables. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations bien que la direction ne croit pas que des écarts, quels qu'ils soient, auraient une incidence importante sur la situation financière de l'Office ou les résultats d'exploitation présentés.

3. STOCKS (en milliers de dollars)	**2003**	2002
Produits finis du poisson	13 682 $	10 862 $
Matériaux d'emballage et fournitures	913	842
	14 595 $	11 704 $

www.freshwaterfish.com

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Pour l'exercice terminé le 30 avril 2003

4. IMMOBILISATIONS (en milliers de dollars)

	2003			2002
	Coût	**Amortissement**	**Valeur comptable nette**	**Valeur comptable nette**
Terrains	336 $	- $	336 $	336 $
Bâtiments	7 561	5 230	2 331	2 529
Matériel	18 100	14 655	3 445	3 081
Bacs de livraison du poisson frais	767	354	413	415
Bateaux	477	253	224	235
Construction en cours	127	-	127	93
	27 368 $	20 492 $	6 876 $	6 689 $

5. EMPRUNTS (en milliers de dollars)

	2003	2002
Billet	- $	3 919 $
Acceptations bancaires	14 000	7 600
	14 000 $	11 519 $

Les acceptations bancaires ne sont pas garanties, portent intérêt au taux de 3,30 % (2,29 % en 2002) et arrivent à échéance le 2 mai 2003.

6. RÉMUNÉRATION À DES REPRÉSENTANTS DE COMMERCE

Au cours de l'exercice, l'Office a versé des commissions totalisant 1 000 393 $ (1 097 066 $ en 2002) à des représentants de commerce, somme qui a été déduite des ventes dans l'état des résultats et des bénéfices non répartis. Sur cette somme, l'Office a versé 927 101 $ (991 657 $ en 2002) à titre de commissions aux représentants de commerce étrangers.

7. RISQUE ET GAINS ET PERTES DE CHANGE

Le risque de change est le risque que le taux de change entre le dollar canadien et les devises puisse avoir un effet défavorable sur les résultats d'exploitation et financiers de l'Office. L'Office effectue une large proportion de ses ventes en dollars américains et ne se sert pas d'instruments dérivés pour couvrir son exposition au risque de change.

Les ventes à l'exportation comprennent une perte de change nette de 1 079 335 $ qui est imputable au règlement, au cours de l'exercice, de débiteurs libellés en dollars américains (gain de change net de 286 792 $ en 2002). Les frais d'intérêt comprennent un gain de change net de 342 736 $ qui provient du règlement, au cours de l'exercice, de créditeurs libellés en dollars américains (perte de change nette de 264 842 $ en 2002).

8. RÉGIME DE RETRAITE

Pour l'exercice, la cotisation de l'Office au Régime de pension de retraite des employés a été de 673 758 $ (567 404 $ en 2002).

9. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

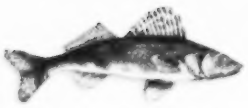
L'Office peut déduire aux fins de l'impôt une partie de son allocation du coût en capital. Elle n'a donc aucun revenu imposable pour l'exercice (2002 - aucun). Au 30 avril 2003, le montant estimatif de l'excédent de la fraction non amortie du coût en capital sur la valeur comptable nette des immobilisations se chiffrait à 2 100 000 $ (1 971 000 $ en 2002 – chiffre réel) et peut servir à réduire le revenu imposable des exercices futurs. Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers pour cet excédent étant donné qu'il est improbable que des économies d'impôts futurs puissent être réalisées.

10. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

L'encaisse, les débiteurs, les créditeurs et charges à payer, la provision pour les paiements définitifs à verser aux pêcheurs ainsi que les emprunts sont évalués à leur valeur comptable au bilan. La valeur comptable est une estimation raisonnable de la juste valeur, compte tenu de la période relativement courte avant l'échéance des instruments financiers.

11. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants de 2002 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 2003.



Un conseil d'administration composé de onze membres, y compris le président et le président-directeur général, administre l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce. Tous les membres du conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil fédéral avec cinq nominations sur recommandation des gouvernements provinciaux participants. Durant l'année financière 2002-2003, sept membres du conseil d'administration étaient des pêcheurs de métier et cinq étaient des Autochtones. Le conseil d'administration est d'avis que ses membres reflètent l'étendue géographique, les intérêts et le bien-être de ses intéressés multiculturels. De plus, le conseil d'administration est fortement d'avis que la majorité de ses membres devraient toujours être des pêcheurs actifs représentant les différentes régions.

Durant l'année, les membres du conseil d'administration ont rempli leur rôle de liaison avec tous les niveaux de gouvernement et des intéressés des associations de pêcheurs en participant à un bon nombre de réunions publiques et privées, de conférences et de sessions d'information dans les provinces et les communautés qu'ils représentent.

RÉGIE DE L'ENTREPRISE

Les membres du conseil d'administration de l'Office se sont réunis six fois à Winnipeg durant le présent exercice. L'objectif principal de quatre réunions était de revoir les résultats de l'Office pour chaque trimestre. Un rapport trimestriel, envoyé aux intéressés, met en lumière les résultats financiers clé et fournit des commentaires sur les progrès des pêcheries à travers la région desservie par l'Office. La cinquième réunion a eu lieu en juillet 2002 pour revoir et adopter le Rapport annuel 2001/2002. Une sixième réunion extraordinaire a été organisée pour revoir les prévisions et le budget 2003/2004, et l'approbation du plan d'affaires de l'Office soumis au Conseil du Trésor.

Le conseil d'administration a étudié huit demandes sous la nouvelle politique d'approbation de licences d'agent d'exportation et en a approuvées trois et renouvelée une autre.

Le président du conseil d'administration, Jim Bear et plusieurs membres du conseil d'administration et de la haute direction ont fait une présentation au nouveau ministre des Pêches et Océans, l'honorable Robert Thibault, en septembre 2002. Robert T. Kristjanson et Bert Buckley ont participé à l'atelier sur la commercialisation du corégone en juin 2002, tandis que Irvin Constant a participé à un atelier de deux jours sur la qualité du poisson.

Le président du conseil d'administration, Jim Bear, a participé à plusieurs rencontres avec les pêcheurs et les chefs de communauté, dont : la coopérative des pêcheries de la Saskatchewan Ltée, le ministre de la Conservation du Manitoba, la fédération des pêcheurs des Territoires du Nord-Ouest, le ministre de l'Environnement et de la gestion des ressources de la Saskatchewan, le Chef Easter du conseil de bande Chemawawin, le Chef Alex McDougall du conseil de bande Wasagamach et du conseil tribal de Island Lake.

Parmi les principales conférences auxquelles l'Office était représenté, notons la conférence sur les pêcheries du Grand Lac des Esclaves (TNO), les assemblées générales annuelles de l'association des pêcheurs commerciaux de l'Alberta, de la coopérative des pêcheries de la Saskatchewan et de l'association des pêcheurs du lac Manitoba, ainsi que l'Initiative de renouvellement économique autochtone – conférence des pêcheurs commerciaux à Sault-Ste-Marie en Ontario.

Le représentant de la Saskatchewan, monsieur Andrew Bouvier, a terminé neuf années de service au conseil d'administration de l'Office à la fin de 2002, et a été remplacé par monsieur Terry Hansen de Beauval (Saskatchewan). Monsieur Hansen a été un pêcheur commercial de 1975 à 1990 et vient d'une famille de trois générations de pêcheurs commerciaux. Il est engagé à la protection de l'environnement et à une industrie de pêche productive.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jim Bear
Président du conseil d administration
Scanterbury (Manitoba)
Profession : Conseiller politique,
Southeast Tribal Council
Nombre d'années au conseil : 2

Robert F. Hand
Président-directeur général de l'Office
Winnipeg (Manitoba)
Nombre d'années au conseil : 3,5

Robert T. Kristjanson
Gimli, Manitoba
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 5

Irvin Constant
The Pas (Manitoba)
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 7

Gordon McDougall
Ashern (Manitoba)
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 7

James R. Favel
Île-à-la-Crosse (Saskatchewan)
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 4,5

Ed Isfeld
Winnipeg Beach (Manitoba)
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 13

David McArthur
Lac La Biche (Alberta)
Profession : Directeur général, Alberta
Commercial Fishermen's Association
Nombre d'années au conseil : 22

Bert Buckley
Hay River (Territoires du Nord-Ouest)
Profession : Pêcheur et président de la
NWT Fishermen's Federation
Nombre d'années au conseil : 4

Andrew Bouvier
île-à-la-Crosse (Saskatchewan)
Profession : Pêcheur
Nombre d'années au conseil : 9
(mandat terminé)

Terry Hansen
Beauval (Saskatchewan)
Profession : Mécanicien – équipement lourd
Nombre d'années au conseil : 6 mois
(nouveau membre)

HAUTE DIRECTION de l'Office

Robert F. Hand
Président-directeur général
Courriel : bob.hand@freshwaterfish.com

Gabriella Bradics
Directrice générale des finances
Courriel : gabriella.bradics@freshwaterfish.com

Gerald F. Malone
Vice-président, Commercialisation
Courriel : gerry.malone@freshwaterfish.com

Stephen Kendall
Vice-président, Opérations
Courriel : stephen.kendall@freshwaterfish.com

1199, chemin Plessis . Winnipeg (Manitoba) Canada . R2C 3L4 . Téléphone (204) 983-6600 . Télécopieur (204) 983-6497
www.freshwaterfish.com

Imprimé au Canada 08-03-1376